

TARTU ÜLIKOOL

Sotsiaalteaduste valdkond

Johan Skytte poliitikauuringute instituut

Trine Tamm

**KRIISIJUHTIMINE TARTU ÜLIKOOLI NÄITEL 2020. AASTA KEVADSEMESTRI  
COVID-19 PANDEEMIA AJAL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Olga Bogdanova

Tartu 2021

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite seisukohad, ning kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Trine Tamm

/allkirjastatud digitaalselt/

Kaitsmine toimub ...../kuupäev/ kell ...../kellaeg/  
...../aadress/ auditooriumis ...../number/.

Retsensent: ..... /nimi/ (...../teaduskraad/),  
..... /amet/

## SISUKORD

Sissejuhatus.....	4
1 Muutused ja nende juhtimine.....	5
1.1 Kriisijuhtimine .....	6
1.2 Kommunikatsiooni mõtestamine.....	8
1.3 Kriisikommunikatsioon.....	9
2 Tartu Ülikool organisatsioonina .....	11
3 Metodoloogia .....	13
4 ANALÜÜS .....	14
4.1 COVID-19 kriisi lahendamine Tartu Ülikoolis.....	14
4.1.1 Kriisimeeskond ning valmisolek.....	14
4.1.2 Kommunikatsioon.....	15
4.1.3 Otsustustasandid ja vastutuse jagamine .....	16
4.2 Kriis kriisi sees .....	17
Kokkuvõte ja soovitused.....	19
Kasutatud kirjandus .....	20
5 Lisad.....	24
5.1 Tartu Ülikooli struktuurijoonis .....	24
5.2 Intervjuu kava.....	25

## SISSEJUHATUS

Aasta 2020 oli erakordne – COVID-19 pandeemia levik üle maailma halvas paljude organisatsioonide töö ning tõi endaga kaasa suuri muutusi. Seesuguse kriisi, kui muutuse, juhtimine on seeläbi viimase aasta jooksul muutunud aktuaalsemaks kui varem.

Kriisi on võimalik defineerida mitmeti, käesolevas töös lähtutakse hiljutisest kirjandusest toodud definitsioonist, mille kohaselt on kriis muutus, mille käigus on toimumas „nõrgenemise või taandarengu protsess, mis võib kulmineeruda näitaja (sh indiviidi, organisatsiooni ja/või kogukonna) normaalse tegevuse häirumisega ning sündmus, mis on tingitud vähetõenäolise, kuid suure mõjuga situatsioonidest“. (Alpaslan & Mitroff, 2021, lk 2).

Eesti Vabariigi Valitsus kuulutas 12. märtsil 2020 välja eriolukorra nakkushaiguse leviku tõkestamiseks vastavalt „Eesti Vabariigi põhiseaduse paragrahv 87 punkti 8 alusel loodusõnnetuse ja katastroofi korral või nakkushaiguse leviku tõkestamiseks.“ (Riigikogu, 1996). Muuhulgas tähendas see õppeasutuste sulgemist ning kontaktõppe asendamist distantsõppega (Eesti Vabariigi valitsus, 2020). Selline muutus tõi Tartu Ülikoolile (edaspidi TÜ) kaasa kiire töö- ning õppekorralduse muutmise. Esimene koroonajuhtum Eestis kinnitati 27. veebruaril 2020 ning viiruse leviku peatamiseks kehtis riiklik eriolukord 12.03.2020-17.05.2020, see jäab aga õppetöö mõistes kevadsemestri sisse, mistõttu käesoleva töö vaatlusperioodiks on kogu 2020. aasta kevadsemester ehk 10.02.2020-31.08.2020.

Töö eesmärgiks on mõista kriiside kui muutuste juhtimist ning seejärel analüüsida kuivõrd rakendas TÜ kriisijuhtimise ja -kommunikatsiooni praktikaid 2020. aasta kevadsemestril SARS-CoV-2 viiruse esimese laine ajal. Analüüsitav juhtum on valitud arvestades teema päevakohasust, autori senist seotust TÜ-ga ja huvi organisatsiooni juhtimise vastu arvesse võttes.

Käesoleva töö teoreetilises ülevaates käsitletakse nii kriisijuhtimist kui ka kriisikommunikatsiooni, sealjuures on oluline mõista printsiipi: „*kriisi puhkedes ei ole kriisijuhtimist kommunikatsioonita ega kriisikommunikatsioon juhtimiseta*“ (Frandsen & Johansen, 2017, lk 10). Seejärel vaadeldakse organisatsioonide tüpoloogiat ning lähemalt TÜ struktuuri. Teoreetilise ülevaate eesmärk on mõista kriisijuhtimise erinevaid aspekte, mida hiljem TÜ näitel viia läbi juhtumianalüüs. Uurimus viidi läbi kahes etapis – esmalt koostöös TÜ ja rakendusuuringute keskusega (edaspidi RAKE) tehtud uurimus (Trumm, et al., 2020) eriolukorra õppetundidest TÜ-s. Teises etapis viis töö autor eraldiseisvalt läbi ekspertintervjuud analüüsi põhjalikkuse tagamiseks.

## 1 MUUTUSED JA NENDE JUHTIMINE

Organisatsiooni juhtimine varieerub vastavalt organisatsiooni struktuurile ning suurusele, ajaloolisele taustale ning juhtide lähenemisele, mis omakorda baseerub nende varasematele kogemustele ja teadmistele. Juhtimine jaguneb omakorda faasideks: olukorra kaardistamine, tegevuste ja ressursside planeerimine, plaanide elluviimine, tulemuste mõõtmine ja refleksioon, mille käigus toimub ka õppimine kogetust ning järelduste tegemine (Harvard Business School Online, 2019).

Suurte muutuste korral suureneb ka juhtide rolli olulisus ning vastutus. John Adair'i juhtimismudeli kohaselt peavad juhid pöörama võrdselt tähelepanu kolmele aspektile: (a) eesmärgile ehk töö ära tegemisele, (b) individuaalsetele vajadustele ning nende sobitamisele ülesannete ja meeskonnaga ning (c) meeskonna hoidmisele, mille puhul on oluline grupivaimu loomine ning hoidmine (Adair, 1973, viidatud Armstrong & Taylor, 2020). Ka muutuste juhtimine on eelnevalt välja toodud balansi leidmine meeskonna hoidmise ja arendamise ning eesmärgi saavutamise vahel.

Kindisko (2018) on toonud välja kolm võimalikku lähenemist muutuste juhtimiseks: ratsionaalne-empiiriline, normatiivne-(ümber)õppiv ja võim-sunniviisiline. Ratsionaalse-empiirilise lähenemise puhul on rõhuasetus loogilisel ja ratsionaalsel tõendusmaterjalil ning sellel põhineval argumentatsioonil. Üldine tendents otsuste tegemisel ja muutustega kaasa minemisel on selgelt põhjendatud. Ratsionaalse lähenemise puhul ei ole olulisel kohal tunded ja emotsioonid, mistõttu tihtipeale kombineeritakse kolme eeltoodud lähenemist omavahel. Normatiivse-(ümber)õppimise puhul on tegu pikemaajalise protsessiga, kus eesmärk on mõista liikmeskonna väärtusi, organisatsioonikultuuri ja töötajate tagasisidet ning sellest lähtuvalt soovitada muutusi ka kui alt-üles strateegia. Võim-sunniviisilise lähenemise puhul on muutuste juhtimise korral on muutuse algatajatel selgelt rohkem võimu, kui ülejäänud organisatsiooni liikmetel. Näiteks suure firma müügi puhul on keskmisel töötajal vähe sõnaõigust, otsuseid teostab juhtkond. See lähenemine pruugib küll lühiajaliselt efektiivne olla, kuid sellega kaasneb tihtipeale teatav vastumeelsus, mis võib hilisemalt kogu firma käekäiku negatiivselt mõjutada (nt. suurenenud lahkumisavalduste hulk, toksiline töökeskkond, juhtpositsioonide õhnestamine). (Kindisko, 2018, lk 97-99)

Kriisidel on neli peamist omadust: (a) kriisid on ebakindluse, häirete ja muutuste allikad; (b) kriisid on organisatsioonidele ja nende sidusrühmadele kahjulikud või ähvardavad; (c) kriisid on käitumuslikud nähtused, millest võib järeldada, et kriisid on sotsiaalselt üles ehitatud

osalejate poolt, mitte objektiivse keskkonna tegurite funktsioonina; (d) kriisid on suuremate protsesside osad, mitte diskreetsed sündmused (Bundy, Pfarrer, Short, & Coombs, 2017, lk 1663). Kriisivorme on erinevaid (ning sõltuvad lisaks vormile ka mastaabist), kuid laias laastus saab kriise liigitada kolme kategooriasse: looduslikud katastroofid (üleujutused, põlengud, tornaadod, maavärinad), õnnetused (tulekahju, lekked) ja inimpõhjustatud, mis omakorda jagunevad veel erinevatesse kategooriatesse (terroriaktid, tootmisega seotud kriisid, majanduslik kriis, juhtimisest tingitud kriisid jne) (Devlin, 2007, lk 5, 9).

Käesoleva töö raames on arutluse all pandeemia tingitud kriis, mille tingis SARS-CoV-2 viirus levides üle maailma alates 2020. aasta jaanuarist (Choe & Farzan, 2021, lk 466). Maailma Terviseorganisatsioon reageeris esimest korda koroonaviirusele Hiina Rahvavabariigi Wuhani piirkonnas 31. detsembril 2019, 5. jaanuaril teavitati kõiki liikmesriike levivast viirusest ning kutsuti üles ettevaatlikkusele, samal päeval avalikustati esimene haiguse puhangu raport (*Disease Outbreak News report*), 30. jaanuaril kuulutati välja rahvusvahelist muret tekitav rahvatervise hädaolukord (*public health emergency of international concern*) (World Health Organization, 2021). Edasine olukord halvenes üle maailma võrdlemisi kiiresti ning seetõttu tõusis kriisijuhtimine aktuaalseks teemaks üle maailma.

## **1.1 Kriisijuhtimine**

Kriisijuhtimise (ingl k. *crisis management*) eesmärk on arendada ja rakendada võimalusi nii kriiside vältimiseks kui ka nende lahendamiseks minimaliserides kriisidest tulenevaid kahjusid, taastades tasakaal ja funktsioneerimine, samuti on oluline roll varasematest kriisidest õppimine (Alpaslan & Mitroff, 2021, lk 3). Kriisijuhtimine jaguneb sarnaselt juhtimisele kolme faasi: enne kriisi, mil tegeletakse ennetuse, ettevalmistuste, sh kriisiplaanide loomise ja ohtude tuvastamisega; kriisi ajal, kus eesmärgiks on ohjamine ning reageerimine; peale kriisi ehk taastumine ja toimumust õppimise faas (Alpaslan & Mitroff, 2021, lk 3). Kriisijuhtimine on keerulisem, kui igapäevane juhtimistegevus, sest mõjutavateks teguriteks on lisaks tavapärasele kohtustusele nii ajaline surve, kõrge stress ja ärevuse kui ka vähenenud informatsiooni töötlemise võime. See omakorda paigutab rõhuasetuse Alpaslani ja Mitroffi sõnul tõe otsingutelt intuiitivsete järelduste tõendamisele (2021, lk 2). Graham M. Winch ja Eunice Maytorena (2011, lk 7) on välja toonud, et üks peamisi aspekte, mis kriisid keerulisemaks teeb tuleneb uue olukorra šokist ehk me lähtume oma tegevuses varasematest kogemustest ning teadmistest, kuid kriisisituatsioonid on oma olemuselt uudsed ning ootamatud, mistõttu puudub ka varasem kogemus. Üks võimalik lähenemine riskide

maandamisel on kognitiivne ehk tunnetuslik lähenemine, mida juhtimises ja organisatsioonikultuuris kohtab eeskätt otsuste tegemisel. Juhtimisalane ja organisatoorne tunnetuse (ingl k. *managerial and organizational cognition*) eesmärk on mõista juhtide arusaama ümbritsevast keskkonnast ja eelnevast kogemusest ning kuidas see omakorda mõjutab nende käitumist organisatsiooni perspektiivis. Warren Bebbingtoni kohaselt tuleb eduka kriisist väljumise strateegia puhul prioriteetide seadmisel esimesele kohale tõsta organisatsiooni liikmete tervise ja turvalisuse ning seejärel alles kvaliteedi ja tegevuste jätkamise (2021, lk 159).

Kriisiplaanid siinkohal peaksid katma neli erinevat kriisitüüpi: inimestega seotud kriisid (näiteks juhtide kaotamine, töökohas toimuv füüsiline või vaimne vägivald), mainekriisid (sh. kuulujutud ja laim), psühhopaatset olukorrad (nt. terrorism, vägivald, pantvangiolukorrad, õhkamised) ning looduslikud katastroofid (põlengud, maavärinad, pandeemiad) (Mitroff, 2001, lk 35). Kriisiplaan koosneb erinevate stsenaariumite tegevusplaanidest, mis hõlmavad huvigruppide kaasatust, riskide kaardistust ning võimalikke lahendusi ja käitumisjuhiseid (*Ibid.*, lk. 31). Plaani koostamisel oluline mõista organisatsiooni struktuuri ning kultuuri.

Thielsch et al. (2021, lk 152) toovad oma uurimuses välja pandeemiade kui kriiside väljakutsed, nende hulgas on ka teadmatus ajalises perspektiivis, mis toob endaga kaasa faaside segunemise. See tähendab, et pidevalt tuleb tegevusi analüüsida ja neist õppida, et valmistuda tulevikuks (sh niinimetatud teiseks laineiks). Thielsch et al. tõdevad ka teadmatuse aspekti suurenemist, sest puudub piisav teadustaust pandeemia kulu osas, mistõttu on keerulisem otsuseid teha, kui tavapärase kriisi puhul (2021, lk 152).

Bundy et al. (2017, lk 1665, 1668, 1671, 1677) jaotasid kolm kriisi faasi omakorda kaheks – sisemine ja välimine. Nende kohaselt on kriisieelses perioodis sisemiselt oluline organisatsiooni valmisolek ja välimiselt suhted huvipooltega. Sisemise valmisoleku aitab tagada kõrge usaldusväarsuse loomine, seal hulgas selle käsitlemist kognitiivse ja käitumusliku ülesandena. Lisaks mõjutavad kriisi tekkimise tõenäosust paljud muud tegurid, nende seas organisatsiooni struktuur ja kultuur. Viimase puhul on märgatud teatavad juhtimistavad, mis aitavad vältida kriise: läbipaistvus ja kommunikatsioon. Autorid (*ibid.*) on välja toonud sisemise kommunikatsiooni vajaduse, tuginedes varasematele uuringutele, mille kohaselt töötajate tähelepanuta jätmine võib kriisi süvendada, samas kui nende kaasamisel on palju positiivset mõju, seal hulgas töötajatest kõneisikute tekkimine organisatsiooni kaitseks. Kriisieelsed uuringud (*Ibid.*) on näidanud, et head suhted huvipooltega võivad vähendada nii

kriisitekke tõenäosust kui ka tagajärgede kaalukust. Kriisi ajal on seesmiselt oluline kriisi juhtimine ning välisest perspektiivist oluline sidusrühmade tajud/arusaamad. Kriisijuhtimine on aga endiselt Bundy ja tema kolleegide sõnul liialt kinni „probleemi lahendamise“ mentaliteedis, vaatamata laiemat protsessi ja olukorda. Kriisijärgselt on peamise protsessi osana välja toodud järelduste tegemise vajalikkust ning nendest õppimist, mida nähakse kui võimaluste, uuenduste ja arenduse potentsiaali. Juhtunust õppimine annab võimaluse tulevikus sarnaseid kriise ära hoida või kogeda neid madalal mastaabil, tulenevalt varasemast kogemusest. See omakorda ei tähenda, et osataks tulevikus teistsuguseid kriise paremini ära hoida, sest kriisijuhtimise teooriatest kumab tugevalt läbi kriisi lahenduskäikude erinevus vastavalt kriisi olemusele (Bundy, Pfarrer, Short, & Coombs, 2017).

Kriise juhivad üldiselt kriisimeeskonnad (*Crisis Management Teams, CMT*), mis koosnevad ekspertidest erinevatest valdkondadest (IT, õigus, kommunikatsioon, administratsioon, tervishoid, logistika) (Thielsch, et al., 2021, lk 154). Kriisimeeskonnad moodustatakse tihti peale juhtival positsioonidel olevatest inimestest vastavalt vajadusele, kuid erinev taust võib endaga kaasa tuua probleeme meeskonna dünaamikaga (Buama, 2019, lk 27).

Uurides COVID-19 pandeemia kriisijuhtimise erinevate tasandite meeskondade tööd, leidsid Thielsch et al. (2021), et meeskondade töö teevad raskeks paljud aspektid, näiteks liikmete varieeruv taust ehk kui tegu on väga heterogeensete tiimidega. Samuti ei ole ilmselgelt tegu igapäevaselt koos töötavate inimestega ning kui tavapärast võtab meeskondade edukuse saavutamine aega ning palju tööd, siis kriisisituatsioonis ei ole võimalik sellele keskenduda, sest kriisikul on äkiline ning tulemusi on vaja koheselt. Lisaks koosnevad sedasorti tiimid inimestest, kelle jaoks kriisimeeskonnas olemine on lisaülesanne tavapärase tööülesannete juures, mistõttu kriisi ajal kannatavad nad suure stressi ja ajapuuduse all, mis mõjutab ka nende jõudlust. Viimase kaaluka aspektina toodi välja nõudlus töötada hübriidselt või täiesti virtuaalselt, mis tegi meeskonna, kes selleks treeninud ei ole, tööd veelgi keerulisemaks. Eelnevalt mainitud aspektidest tingituna töid uurijad välja vajaduse struktureeritud tööjaotusele ja kommunikatsioonile sellistes olukordades, tagamaks edukuse (Thielsch, Röseler, Kirsch, Lamers, & Hertel, 2021, lk 158, 172). Seetõttu pööravad ka järgmised kaks alapeatükki just (kriisi)kommunikatsioonile.

## **1.2 Kommunikatsiooni mõtestamine**

Kommunikatsioon on kavatsatud verbaalne või mitte verbaalne suhtlus, mille eesmärk on väljendus (Rosengren, 2000). Kommunikatsiooni vorme on võimalik eristada esiteks



analüüsidest suhtluse eesmärgid, need jagunevad järgnevalt: (a) informatiivne (*informative*), mida väljendatakse väidete või küsimustena; (b) kontrolliv (*control*), millele on omane käskiv kõneviis; (c) sotsiaalne (*social*), mille puhul rakendatakse erinevaid kõneviise ja nende kombinatsioone ja (d) väljenduslik (*expressive*), mis on tuntud emotsioonide ilminguna (*Ibid.*). Lisaks on võimalik tuvastada nelja kommunikatsioonitüüpi, mille kirjeldamiseks kasutatakse lihtsustatud mudelit, kus A omab võimu B üle: (1) käsk, mille puhul A annab korralduse B-le, (2) konsultatsioon, kus B konsulteerib A-ga, (3) registreering ehk A saab sisendi B-lt ning (4) aruanne, mis on B poolt raporteeritud A-le (*Ibid.*).

Kommunikatsioon kui teadusharu hõlmab endas erinevaid uurimistemaatikaid, üks neist on käesoleva töö puhul käsitletav kriisikommunikatsioon, mida võib liigitada organisatoorse kommunikatsiooni alla (Zhao, 2020, lk 100). Kriisikommunikatsioon on olemuselt avalik, informatiivne ja hariv (Johnston & Lane, 2021, lk 4).

### 1.3 Kriisikommunikatsioon

Kriisikommunikatsiooniteooriate edendaja kommunikatsiooniteadlane W. Timothy Coombs defineerib kriisikommunikatsiooni kui informatsiooni kogumist, töötlemist ja levitamist, mis on kriisiolukorra maandamiseks vajalikud (Bundy, Pfarrer, Short, & Coombs, 2017, lk 1672). Kriisikommunikatsiooni eesmärk on olukorrale vastava reageerimise juhendamine uute stsenaariumite loomise (mis koosnevad asukohast, sisenemise tingimustest, järgnevatest sündmustest, osapooltest, rekvisiitidest ja väljumise tingimustest) ja nende kommunikeerimise läbi (St.Amant, 2021, lk 128-129).

Kriisikommunikatsiooni eesmärgid jagunevad laias laastust kaheks: (a) informatsiooni haldamine, mille puhul on tegu kriisi puudutava info kogumise ja levitamisega ning (b) tähenduse haldamine, mille eesmärk on informatsiooni vastuvõtjaid ja nende hinnanguid mõjutada (Coombs, 2015, lk 142). Kriisidele reageerimise strateegia (inglise keeles *crisis response strategies*) on W. Timothy Coombsi (*Ibid.*) välja töötatud mudel, mis keskendub eeskätt b-variandile ehk tähenduse haldamisele, mille saab jagada omakorda kolmeks: (a) juhendav infoedastus, mille strateegiline eesmärk on üldsuse heaolu tagamiseks vajaliku informatsiooni edastamine, (b) kohandatud teabe edastamine, mis keskendub huvigruppide vaimsele heaolule läbi sümpaatia väljendamise ja (c) maine taastamine, kus on metoodikalt kasutuselt nii eitamine, kriisi mõjukuse vähendamine, polsterdamine positiive infoga ning heastamine/hüvitamine. Strateegia koostamisel tuleb silmas pidada mitmeid asjaolusid, sh situatsioonist tingitud tegureid, mis mõjutavad hilisemat tulemust organisatsiooni

perspektiivist. Üheks neist on vastutus kriisi ees, mis tuleneb süü omistamisest. Edasine maine sõltub sellest, kas organisatsiooni nähakse kui kriisi ohvrit (tingituna kuulujuttudest, väljast tehtud rünnakutest vms) või kriisi põhjustajana (näiteks kui toode on vigane mõne tarnija tõttu nähakse süüd organisatsioonil, kelle nimi on lõpptootel peal). Samuti mõjutab sidususrühmade hinnangut organisatsioonile kriisi mõjude kestus – pikemaajalised mõjud vajavad ka tugevamat heastamist (Coombs, 2015, lk 142, 144).

Vaadeldes kriisikommunikatsiooni kriiside faaside põhiselt, on Coombs (2010) välja toonud kriisieelse kommunikatsiooni tegevuse eesmärgina riskihindamise, meeskonna ettevalmistuse ja koolitamise ning kriisiplaanide loomise. Kriisi ajal on kriisikommunikatsiooni ülesandeks info vahendamine ehk nii informatsiooni kogumine otsuste tasandilt kui ka välja jagamine kõikidele seotud huvipooltele. Kriisjärgselt on oluline aga hinnata tehtud kommunikatsiooni, vajadusel kohandada ja parendada tulevikuks, samuti tarvidusel kommunikeerida järelkaja (Coombs, 2010).

## 2 TARTU ÜLIKOOL ORGANISATSIOONINA

Indiviidide soov ja vajadus organiseeruda, kuuluda on tekkinud evolutsiooni käigus ellujäämise eesmärgil (Rosengren, 2000). Tänapäevaks on organiseerumine ja seeläbi ka organisatsioonid palju mitmekesisemad ning ühel ajal kuulutakse mitmesse erinevasse rühma (*Ibid.*). Organisatsioonide paremaks mõistmiseks on vaja neid kategoriseerida. Üks võimalustest on Charles Handy meetod (Handy, 1993, viidatud Cacciattolo, 2014), mille kohaselt on võimalik organisatsioone jaotada kultuuriti nelja kategooriasse: võimukultuur, rollikultuur, ülesandekultuur ning inimestekultuur. Võimukultuuri iseloomustab väike otsustusring ning sedasorti organisatsioonides on bürokraatia ning reeglite hulk hoitud minimaalsena. Rollikultuuriga ühingus on igal liikmel oma ülesanne ning ekspertiis ja võimuga kaasneb vastutus. Ülesande lahendamisele/eesmärgile suunatud organisatsioonikultuuri puhul luuakse iga suurema ülesande/projekti jaoks omaette töögrupp, kuhu liikmed valitakse vastavalt nende ekspertiisile. Inimestekeskse organisatsioonikultuuri on liikmeskond võrdne ning otsuste tegemisel võetakse kõigi arvamust arvesse. Siinkohal on paslik lisada, et tänapäeval tüüpilised inimestekesksed organisatsioonid on nii vabatahtlikud organisatsioonid kui ka *start-up* tüüpi ettevõtted. Handy tüpoloogia põhjal võib TÜ liigitada rollikultuuriga organisatsiooniks, kus kõikidel liikmetel on selge roll (laias laastus tudeng või töötaja, kuid ka kitsamalt konkreetsed õppekavad või ametipositsioonid) ning iga töökohaga kaasneb selge ametikirjeldus. (Handy, 1993, viidatud Cacciattolo, 2014, lk 3)

Läbi ajaloo on organisatsioonid arenenud ning seeläbi ka nende mudelid. Rosengren (*Ibid.*) toob välja kolm erinevat mudelit: (a) traditsiooniline organisatsioon, kus on erinevad juhtimisastmed ja meeskonnad, kuid üksustevaheline koostöö on minimaalne; (b) allüksustega organisatsioon, mille keskselt kogutakse ja vahetatakse informatsiooni erinevate üksuste vahel; (c) maatriks organisatsioon, kus töögrupid moodustavad kaks dimensiooni: hierarhiline ja funktsionaalne dimensioon. Samas tunnistab ka Rosengren (2000), et ei ole täiuslikku tüüpi ning üha arenevas keskkonnas tuleb olla paindlik ning kombineerida erinevaid mudeleid vastavalt vajadusele. Lisaks kolme eelneva mudeli sidumisele, on organisatsioonid üha enam rakendamas *ad hoc* ehk kindla eesmärgiga meeskondade loomist.

Ülikooli juhtimine on oma olemuselt keerukas – akadeemiliste üksuste ja haldusüksuste sidusus ning mõlema poole eripärad lisavad kõrgkooli juhtimisele uue dimensiooni, mida teistes organisatsioonides esineb vähe (Kindisko, 2018, lk 133). Sellest tulenevalt on muutuste

ellu viimiseks ülikooli tasandil vaja saavutada kooskõlastus üksustelt ning oluline on luua normatiivse alt-üles lähenemisega mitteformaalsed võrgustikud, kes protsessi toetavad (*Ibid.*).

Tartu Ülikool on organisatsioonina teiste ülikoolidega sarnane – autonoomne, püsiv ja korporatiivne, lisaks keeruliste sotsiaalse, majandusliku, poliitilise ja institutsionaalsete arengute keskel olev haridusasutus (Kindisko, 2018, lk 62). Tartu Ülikool läbis pika struktuurireformi protsessi, mis rakendus 2012. aastast, kus ülikooli juhtorganiteks on a) rektoraat, kes juhib ülikooli igapäevast tegevust, b) senat, vastutab ülikooli õppe- ning teadus- ja arendustegevuse eest ja c) nõukogu, kes vastutab ülikooli pikaajalise arengu eest (RT I, 03.03.2011, 4, 2011). Alates 2016. aasta algusest on juhtimistasandina ka neli valdkonda, mis koondavad akadeemilisi üksusi (Tartu Ülikool, vaadatud 2021) (vt Lisa 1). COVID-19 kriis oli esimene alates struktuurireformi lõplikust kasutusele võtust. Käesoleva töö eesmärk siiski ei ole hinnata struktuurireformi edukust, oluline on teadvustada, et juhtimisstruktuurid on TÜ ajalooa võrreldes uued ning seetõttu võivad teatavad analüüsis leitavad vajakajäämised olla kohati tingitud ka hiljutisest reformist.

Komisjonide moodustamine vastavalt vajadusele on TÜ-s tavapärane – viimase aasta jooksul on koos käinud nimetades mõned: maskotikonkurssi komisjon, sõrmuse, teklimärgi ja rinnamärgi konkurssi komisjon, võrdse kohtlemise komisjon, õppekorralduseeskirja muutmise komisjon. Esmakordselt aga 2020. aasta kevadel oli üheks selliseks meeskonnaks TÜ rektori korraldusega (2020) moodustatud juhtrühm COVID-19 leviku ennetamise korraldamiseks ehk koroonaviiruse kriisikomisjon. Järgnevalt tutvustatakse uuringu metodoloogiat ning sellele järgneb analüüs ja arutelu.

### 3 METODOLOOGIA

Käesoleva töö analüüs põhineb sotsiaalteaduslike RAKE uurimuse „Eriolukorra õppetunnid: distantsõppe kogemus Tartu Ülikoolis“ andmetel (Trumm, et al., 2020). Lisaks viidi läbi töö hilisemas etapis kirjalikult struktureeritud standardiseerimata ehk avatud vastustega eksperdiintervjuud TÜ rektori korralduse 1-9.1/RE/104 „Juhtrühma moodustamine viirushaigused COVID-19 leviku ennetamise korraldamiseks“ (Tartu Ülikool, 2020) kohaselt juhtrühma liikmetega. Ekspertintervjuude valimisse moodustati kriisikomisjoni liikmete rollide, ametipositsioonide ning vastutusalade põhjal. Ekspertintervjuude eesmärgiks oli leida kinnitust eeltoodud teooriale, sellest tingituna on ka intervjuu küsimused koostatud eelnevalt tutvustatud teoreetilise materjali ning RAKE uuringust saadud andmete ja tulemuste (2020) põhjal. Intervjuud viidi läbi kahe eksperdiga kirjalikult teel 2021. aasta kevadel.

RAKE (2020) hindas Tartu Ülikooli rektoraadi tellimusel eriolukorraga toimetulekut 2019/2020 õppeaasta kevadsemestril. Rektoraadi tellimus tulenes Tartu Ülikooli üliõpilaskonna juhatuse ettepanekust, mis esitati rektoraadile 18.05.2020, kus vastavalt tudengiesinduse nägemusele toodi välja seitse alateemat (digiplatvormid ja digivõimekuse arendamine, e-õppe kvaliteet, kriisikommunikatsioon, tudengite ja töötajate heaolu ning kriisist tuleneva uuenenud lähenemine õppevormidele) ning vastavalt sellele püstitati ka ülesanne RAKE meeskonnale. Käesoleva töö autor, üliõpilaskonna aseesiskuna (perioodil 1.10-2019-30.06.2021), oli antud töö esimeses faasis nii läbiviidud uuringu algülesande püstituse taga kui ka uuringu jooksul. Eeskätt oli autori roll uuringus koostada nii uurimisküsimused kui ka viia läbi intervjuud tudengitega ning neist vastavad kokkuvõtted teha perioodil 03.06.2020-12.06.2020. Selle aja jooksul viidi läbi nii individuaalseid kui ka fookusgrupi intervjuusid, kokku kolmeteistkümne tudengiga, mis on ülikooli suurust arvestades väga väike valim. Sarnane väikese valimi tendents kirjeldab kogu kvalitatiivse uuringu poolt, kus püstitatud uurimisküsimused olid (a) mida õppisime eriolukorrast – millised olid distantsõppe edulood ja kitsaskohad?; (b) millega peame tulevikus arvestama, et pakkuda laiemas mahus kvaliteetset distantsõpet, sh e-õpet?) valminud raportis, kus kokku viidi läbi individuaalseid ja fookusgrupi intervjuusid 50 inimesega viiest erinevast sihtgrupist.

Käesolev uurimus eeldab, et tähendus on kinnistunud inimeste kogemusse ja et see tähendus on vahendatud uurija enda arusaamade kaudu, lisaks on kohati peegeldatud uurija isiklik kogemus. Järgnevalt tutvustatakse uuringu metodoloogiat ning sellele järgneb analüüs ja arutelu.

## 4 ANALÜÜS

### 4.1 COVID-19 kriisi lahendamine Tartu Ülikoolis

Aastal 2020 ülemaailmse pandeemia põhjustanud SARS-CoV-2 ehk COVID-19 viirus on koroonaviiruse tüvega kiirelt leviv ning raske vaskulaarne ehk veresoontega seotud nakkushaigus (Andersen, et al., 2020). Käesolevas töö osas analüüsitakse kriisi lahendamist TÜ-s järgnevates aspektides: (a) kriisimeeskonna olemasolu ning valmisolek; (b) kriisikommunikatsioon eeskätt liikmeskonna tagasiside põhjal; (c) juhtrolli ja vastutuse jagamine.

#### 4.1.1 Kriisimeeskond ning valmisolek

COVID-19 levik tõi endaga kaasa eriolukorra nii Eestis kui ka mujal maailmas, mis muuhulgas tähendas vajadust distantseeruda, tuues kaasa endaga muutuste perioodi paljudes organisatsioonides. TÜs moodustati 13. märtsil 2020 rektori korraldusega *ad hoc* juhtrühm viirushaiguse COVID-19 leviku piiramiseks. Juhtrühma kuulusid liikmed vastavalt oma positsioonidele ja vastutusvaldkondadele ning nende ülesandeks oli kavandada viiruse levikuga seotud meetmeid, seal hulgas informatsiooni jagamine, ettepanekute tegemine ümberkorraldusteks, tegevuste koordineerimine ning kommunikatsiooni ning rektorile ülevaadete tegemine vähemalt korra ööpäevas (Tartu Ülikool, 2020). Võttes arvesse juhtrühma tegevust, saab seda defineerida kriisikomisjonina. Kuigi enamik liikmeid töötab koos igapäevaselt, ei olnud tegu varasemalt välja koolitatud meeskonnaga, vaid loomine toimus vastavalt vajadusele ehk *ad hoc*. See omakorda tähendab kriisieelse faasi kui ettevalmistusperioodi puudumist ning nagu kinnitasid intervjueeritavad puudus TÜ-l kriisiplaan: „Enne koroonakriisi ei olnud ülikoolil kriisiplaani, mis oleks ülikoolis eelnevalt välja töötatud, õppuse läbi kogetud ja ühiselt kirja pandud.“ (intervjueeritav 2). Samas tunnistasid nii mõlemad intervjueeritavad, et rektoraat töötas enamjaolt täiskoosseisus (ehk oma tavapärasel koosseisus) kriisikomisjonina ning igapäevaste kohustuste kõrvalt tegeleti suures mahus kriisi haldamisega: „Põhimõtteliselt juhtimistruktuurid jäid ju alles ning igaüks tegeles oma reaga edasi – õppeprorektor õppega, teadus vajaliku (näiteks koroonaga) teaduse juurutamisega, rektor üldotsustega, dekaanid ja instituutide juhid oma asutuse või ala juhtimise-organiseerimisega.“ (intervjueeritav 1), „Ülikooli kriisimeeskond kohtus IGA PÄEV koos ülikooli rektori, kõikide prorektorite ja vastutusala juhtidega, lisaks oli iga päev kriisimeeskonna kohtumiste juures prof Irja Lutsar, samuti olid juures kommunikatsiooni- ja turundusosakonna värskest ametisse asunud juht ning komm.spetsialistid.“ (intervjueeritav 2).

Kriisi periood oli raske kõikidele osapooltele ning eksperdid kinnitasid olukorra keerukust tuues välja: „... tegemist oli äärmiselt intensiivse tööperioodiga, kus ei olnud vahet nädalapäeval ega kellaajal kuni väga hiliste õhtutundideni välja. Kõik meeskonnaliikmed käitusid ühise eesmärgi nimel. Suhtlemine telefonitsi ja teamsi vahendusel moodustas 90% kogu ärkveloleku ajast.“ (intervjueeritav 2) ning vastuseks kõige keerulisematele hetkedele toodi välja: „Kolm esimest päeva. Siis oli paanikas inimesi väga palju, kes kõik midagi nõudsid, tahtsid, käskisid, arvasid jne“ (intervjueeritav 1). Olukorda võinuks leevendada eelnevalt läbitud koolitused ning meeskonnatöö ülesanded, et kriisi ajal lahendada tekkinud olukordi efektiivsemalt ning jätkusuutlikumalt (pidades siinkohal silmas kriisimeeskonna vaimset tervist).

#### 4.1.2 Kommunikatsioon

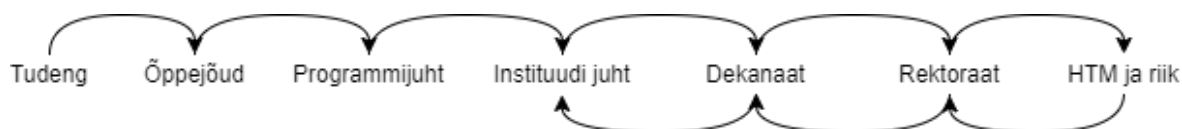
Üks suurimatest probleemidest, mida tõid välja nii õppe tugipersonal, erinevate astmete juhid kui ka tudengid oli selgete juhiste, mitte soovitude, ja kommunikatsiooni levik kõikide osapoolteni (sh. pidades silmas erikeelsusega kaasnevaid komplikatsioone) üheaegselt (Trumm, et al., 2020, lk 12, 15-16, 21). Tartu Ülikool lõi kriisi alguses koroonablogi ehk eraldi alalehe ülikooli kodulehel (<https://www.ut.ee/et/koroona>), millele viitasid kõik nii tudengitele kui ka töötajatele infokirjad. Leht koondas informatsiooni TÜ meetmete ja korralduste kohta nii õppe, töö kui ka ürituste korralduses ning mida ülikool kasutas peamise infoedastuskanalina. Alalehte uuendati vastavalt jooksvale informatsioonile, kuid selget kommunikatsiooniplaani kriisiolukorras juhtrühma sõnul ei loodud. Erinevate astmete juhid tõid välja aga selge vajaduse informatsiooni jagamisest kesket kommunikatsioonikanalist kõikidele töötajatele eelkõige meili teel (*Ibid.*, lk 15). Samas toodi välja positiivse näitena iganädalasi programmijuhtide kohvi hommikuid, mis olid mõeldud informatsiooni jagamiseks, kuid siinkohal tõdeti, et sedasorti infojagamist on vaja teha laiemalt ning mitte vaid ühele sihtgrupile (antud juhul programmijuhid). Muuhulgas toimusid mitmed videoülekanded vastamaks kriisist tingitud ümberkorraldustega seotud küsimustele, esimene neist avaldati 20.03.2020 (Tartu Ülikool, 2020).

Tudengid tõdesid aga, et info erinevatest allikatest ei olnud omavahel kooskõlas (näiteks olukord, kus osad õppejõud teatasid semestri alguses, et e-õpe jätkub õppeaasta lõpuni, teised jällegi teatasid, et kohtume mais koolis) (*Ibid.*, lk 25). Seesugune teadmatus ning ka informatsiooni üleküllus mõjutas TÜ tudengkonda 2020. aasta kevadsemestril tugevalt nii õppetöös kui ka eraelus, sest pinget, suurenenud koormust ning muresid toimetulekuga oli

palju, mistõttu siinkohal Bebbingtoni (2021, lk 159) efektiivse kriisijuhtimise põhimõtet sidusgruppide heaolu prioritseerimise osas ei rakendatud.

#### 4.1.3 Otsustustasandid ja vastutuse jagamine

Võttes arvesse nii uuringut (Trumm, et al., 2020), autori kogemust organisatsioonis töötades ning TÜ uuendatud struktuuri (Tartu Ülikool) saab probleemkohana välja tuua ka otsustetasandite paljususe – ühe aine raames otsustab vastutav õppejõud, programmi tasandil programmijuht ja nii kuni rektoraadini välja. Kuigi tavapärase protseduuride jaoks on otsustusõigus erinevates küsimustes on tasandite vahel selgelt jaotatud (Tartu Ülikool, 2020), siis kriisiolukorras puudub seesugune regulatsioon ning varasemad jaotused ei pruugi kriisiolukorras olla kõige relevantsemad või efektiivsemad. RAKE analüüsi (Trumm, et al., 2020, lk 6, 12) ja intervjuude põhjal (vt Lisa 2) on koostatud Joonis 1, mis kujutleb nooltega osapoolte ootusi otsustaja rollile: üliõpilane ootas vastuseid õppejõult, kes omakorda pöördus programmijuhi poole, kes aga arvas, et otsuseid peaks langetama hoopis instituudi juht, kes andis vastutuse dekanaadi tasandile ning sealt rektoraadi tasandile, viimane aga ootas selgemaid otsuseid riigi käest, kes aga arvas, et ülikoolid peavad ise otsustama, kuidas kriisis edasi minna. Pikemaajaliste otsuste tegemise vastutust ei tahtnud ükski osapool endale võtta, mis on selgitatav teoorias välja toodud uue olukorra šokiga ehk varasemate stsenaariumite puudumine. Kiirete ja konkreetsete otsuste mittetegemine omakorda ei võimaldanud luua uusi käitumisjuhiseid, mis takistas kommunikatsiooni ja seeläbi tekitas palju pahameelt kõikide sidusgruppide seas (Trumm, et al., 2020, lk 12). Kohati lahendati seda siiski instituudi tasandil, kus tehti otsus distantsoõppega jätkata semestri lõpuni oluliselt varem, kui ülikoolis keskselt määratleti, sest õppejõud vajasis selgeid suuniseid õppetöö planeerimiseks (*Ibid.*, lk 16). Tudengite seisukoht, mis viitab samuti keskele otsustustasandile kriisiolukorras oli järgnev: „Üliõpilased leiavad, et ülikooli struktuuriüksused peaksid õppe korraldamisele kriisi tingimustes lähenema ühte moodi: et kõik instituudid edastaksid informatsiooni samaaegselt ning see informatsioon oleks samasisuline.“ (*Ibid.*, lk 27).



Joonis 1 Otsustamise protsess COVID-19 kriisi raames 2020. aasta kevadel Tartu Ülikoolis, autori koostatud joonis

Ekspertintervjuu viitab eri tasandite ootusele üksteisele, et kriisiga tullakse toime: „Ehk et iga juht peab oma vastusvaldkonnas olema valmis eriliste olukordade ja situatsioonidele parima



lahenduse leidmiseks, sh kriisimeeskonna formaalseks või mitteformaalseks moodustamiseks.“ (intervjueeritav 2), kuid vajalikke koolitusi kriisijuhtimisest seejuures pakutud ei ole. Võttes arvesse, et TÜ näol on tegu rollikultuuriga organisatsiooniga, kus varasemad ootused on eelnevalt kokku lepitud, siis on osapoolte arusaamatus ning soov vastutust edasi anda mujale arusaadav. Seniste ametikirjeldustega ei ole kaasunud kriisijuhtimise kompetentsi arendamise vajadus.

Saab tõdeda, et TÜ tellides vastava uuringu „Eriolukorra õppetunnid: distantsõppe kogemus Tartu Ülikoolis“ (Trumm, et al., 2020) on olukorrast õppimisele pannud rõhku ning teatavad uuringust välja toodud muudatused/ettepanekud ka sisse viinud. Lisaks on alustatud kriisiplaani koostamist, et tulevikus erinevateks olukordadeks valmis olla: „Küll aga oleme koostöös ülikooli siseauditiga kaardistanud ülikooli erinevate tegevuste riskid ning algatanud mõttevahetuse ja koostöövalmiduse Tartu linna, Päästeameti ja Politsei- ja Piirivalveametiga, et ühiselt liikuda edasi ülikooli kriisiplaani koostamisega. Selle plaani käivitamine-algatamine ja vedamine on ülikooli 2021. aasta tegevuskavas ja juhtkonna ülesannete portfellis kantsleri vastutusel. Sõnastatud ja kokkulepitud kriisiplaanini, samuti kriisiõppuse läbiviimiseni ning vastava kriisikommunikatsiooniplaanini olen seadnud eesmärgiks jõuda aastal 2022.“ (intervjueeritav 2).

## **4.2 Kriis kriisi sees**

Raatuse 22 juhtum väärrib omaette tähelepanu, sest üldise eriolukorra keskel leidis aset konkreetse alguse ja lõpuga väiksemas mastaabis kriis TÜ jaoks. Tartu Üliõpilasküla MTÜ, mille üldkoosoleku liige on ka Tartu Ülikool, hallatavas ühiselamus hakkas viirus kiiresti edasi kanduma ning sellest tingituna tuli eriolukorra juhul, peaminister Jüri Ratasel kehtestada ajutine liikumisvabaduse piirang Raatuse 22 elanikele, et viiruse levikut minimaliseerida (Peaminister, 2020). Käesolev juhtum on hea näide kriisikorraldusest, kus erinevad instantsid tulid kokku, et ühiselt lahendada akuutne probleem.

Selleks moodustati eraldi kriisistaap, kuhu kuulusid mitmete ülikooli üksuste esindajad. Staap kohtus perioodil 17.04.2020-02.05.2020 elektrooniliselt TÜ juhtkonnaga igal hommikul kell 9:00, omavahel kohtuti rohkem ning vajadusel ühinesid erinevate instantside esindajad, seal hulgas ka SA Tartu Kiirabi. Koostööd tehti ka politsei- ja piirivalveametiga korra tagamise eesmärgil ning Terviseametiga püüdes hoida uusi nakatumisi minimaalsena. Lisaks TÜ ja Tartu Üliõpilasküla moodustatud kriisistaabile, loodi ka strateegiline staap, mille koosseisu kuulusid Tartu Linnavalitsuse, Tartu Ülikooli, Terviseameti, Lõuna Prefektuuri, Lõuna

Päästkeskuse, SA Tartu Kiirabi ja MTÜ Tartu Üliõpilasküla esindajad, strateegilist staabi juhtis Tartu linna pea Urmas Klaas (Tartu Ülikool, 2020).

Raatuse 22 juhtumi puhul olid samuti kõik meeskonnad loodud *ad hoc* ning sellest tingituna võib eeldada, et puudusid kriisile eelnev ettevalmistus ning meeskonna koolitamine. Kriisiplaani olemasolu või puudumise kohta tõendeid ei leitud, küll aga on Tartu Linna (üks kriisistaabi liikmetest) kodulehele loodud eraldi sektsioon „Kriisideks valmisolek“, mida on viimati muudetud 7. detsembril 2020 (Tartu linn, 2020). Seesugusest avalikust kommunikatsioonist võib järeldada kriisiplaani olemasolu Tartu linna tasandil, kuid kinnitust leidvad andmed puuduvad. Samuti olid osapoolteks Terviseamet, kus kriisiplaanid on koostatud 2018. aasta riskianalüüsi raames (Terviseamet, 2018) ning Päästeamet, kes lisaks igapäevastele tegevustele, kontrollib ning nõustab ka näiteks õppeasutuste kriisiplaane (Sotsiaalministeerium, 2020).

Raatuse 22 kriisikommunikatsioon toimus eelkõige vahetult Raatuse 22 elanikega, informeerides neid pidevalt olukorrast ning tehtud korraldustest. Elanikele loodi statsionaarse perearsti võimalus. Liikumispiirangute tõttu loodi kiiresti võimalus tellida esmatarbekaupsid, lisaks organiseeriti kõikidele elanikele kord päevas toitlustus. (Tartu Ülikool, 2020)

Nii kriisistaabi kui ka strateegilise staabi liikmete ülesannete jaotus oli protokolliliselt defineeritud. Võttes arvesse, et TÜ on oma olemuselt rollikultuuriga organisatsioon, siis seesugune jaotus oli plaanipärane ning aitas tagada kriisi lahendamise kuueteistkümnepäevaga, mis arvestades kehtinud 14 päeva garantiininõude juures on kiire ning efektiivne lahendamine.

Kokkuvõtvalt sai TÜ Raatuse 22 ühiselamus levinud koroonaviirusest tingitud kriisi lahendamisega edukalt hakkama tänu kogunud koostööpartneritele, selgele rollijaotusele ning efektiivsele kommunikatsioonile osapoolte vahel.

## KOKKUVÕTE JA SOOVITUSED

Käesolevas töös oli arutluse all kriisijuhtimine ning selle paremaks mõistmiseks on toodud juhtumiuuring Tartu Ülikooli näitel 2020. aasta koroonakriisi esimese laine ajal. Vaadeldes TÜ kriisilahendamist kriisi faaside põhjal on selge, et kriisi-eelne ettevalmistusfaas puudus, sest kriisiplaani ning kriisimeeskonda eelnevalt ei eksisteerinud. Ennekõike oli kriisi ajal vajakajäämisi kommunikatsiooni valdamisel, puudus selge suhtlus ülikooli liikmetele vahel ja suhtluskanalite valik ning keeleline kättesaadavus oli kehv. See-eest laias laastus tunnistasid kõik intervjueeritavad (nii RAKE uuringu intervjuudes kui ka käesoleva töö ekspertintervjuudes) aja möödudes olukord paranes ning peale esmast vapustust, pärast riikliku eriolukorra taastumist hakati rohkem tähelepanu pöörama sõnumitele ja nende kättesaadavusele. Autori soovitus Tartu Ülikoolile on teha süvendatud uuringuid kriisikommunikatsioonist TÜs ning seejärel koostada vastavad kommunikatsioonikavad.

Kriisijuhtimisel on oluline jagada selgelt ära rollid, vastutusvaldkonnad ning otsustustasandid, soovitatavalt käsitleda neid kriisiplaanides ning vastavalt kriisitüübile meeskondi eelneval koolitada. Need on asjad, mis puudusid kas täielikult või osalisel määral TÜ kriisijuhtimise protsessist 2020. aasta kevadsemestril COVID-19 pandeemiast tingitud kriisi lahendamisel. Kriisiplaani koostamisel on oluline mõelda kolmes etapis: enne kriisi, kriisi ajal ning peale kriisi. Tuleb planeerida nelja erinevat tüüpi kriisi lahendamiseks: inimressursiga seotud kriisid, psühhopaaitsed olukorrad, looduslikud katastroofid ja mainekriisid. Kriisiplaani koostamisel on oluline lähtuda nii kriisijuhtimise kui ka kriisikommunikatsiooni põhimõtetest ning neid ka vastavalt planeerida.

## KASUTATUD KIRJANDUS

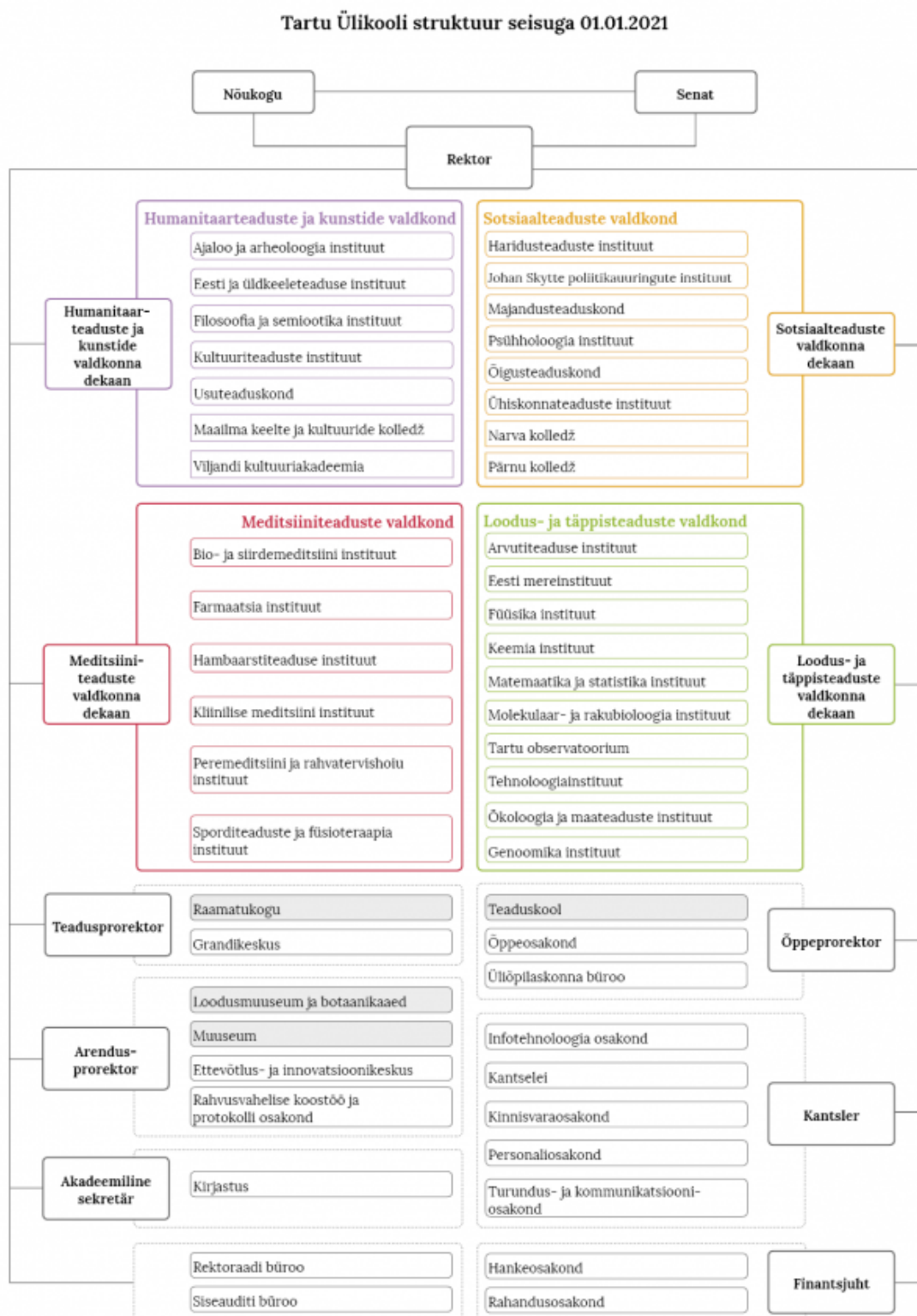
- Alpaslan, C. M., & Mitroff, I. I. (2021). Exploring the moral foundations of crisis management. *Technological Forecasting & Social Change*, 167.
- Andersen, K. G., Rambaut, A., Lipkin, W. I., Holmes, E. C., & Garry, R. F. (2020). The proximal origin of SARS-CoV-2. *Nature Medicine*, 26, 450-455.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15 tr.). London: Kogan Page.
- Bebbington, W. (2021). Leadership strategies for a higher education sector in flux. *Studies in higher education*, 46(1), 158-165.
- Buama, C. A. (2019). *Crisis communication and crisis management*. Oakville: Society Publishing.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 42(6), 1661-1692.
- Cacciattolo, K. (2014). Understanding organisational cultures. *European Scientific Journal*, 1-7.
- Choe, H., & Farzan, M. (2021). How SARS-CoV-2 first adapted in humans. *Science*, 372(6541), 466-467.
- Coombs, W. T. (2010). Parameters for Crisis Communication. rmt: W. T. Coombs, & S. J. Holladay, *The Handbook of Crisis Communication*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 58, 141-148.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Devlin, E. S. (2007). *Crisis Management Planning and Execution*. Boca Raton: Auerbach Publications, Taylor & Francis Group.

- Eesti Vabariigi valitsus. (12. märts 2020. a.). *Valitsus kuuluras Eestis välja eriolukorra 1. maini*. Allikas: Kriis.ee: <https://www.kriis.ee/et/uudised/valitsus-kuulutas-eestis-valja-eriolukorra-1-maini>
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). *Organizational Crisis Communication: A Multivocal Approach*. Los Angeles: SAGE.
- Harvard Business School Online. (2019). *How to Become a More Effective Leader*. Cambridge: Harvard Business School Online.
- Johnston, K. A., & Lane, A. B. (2021). Communication with intent: A typology of communicative interaction in engagement. *Public Relations Review*, 47, 1-8.
- Kindisko, E. (2018). *Organisational control in university management: A Multiparadigm Approach*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Mitroff, I. I. (2001). A Best Practice Model: A General Framework for Crisis Management. rmt: I. I. Mitroff, & G. Anagnos, *Managing Crises Before They Happen: what every executive needs to know about crisis management* (lk 27-52). New York: American Management Association.
- Peaminister. (17. aprill 2020. a.). Eriolukorra juhi korraldus Tartus Raatuse 22 ühiselamus liikumisvabaduse piirangu kehtestamise kohta. Tallinn.
- Riigikogu. (16. veebruar 1996. a.). Eriolukorra seadus. Kasutamise kuupäev: 15. mai 2021. a., allikas <https://www.riigiteataja.ee/akt/189806>
- Rosengren, K. E. (2000). *Communication: An Intorduction*. London: SAGE Publications.
- Sotsiaalministeerium. (28. august 2020. a.). *Kriisireguleerimine*. Kasutamise kuupäev: 13. mai 2021. a., allikas Sotsiaalministeerium: <https://www.siseministeerium.ee/et/siseturvalisuse-valdkond/kriisireguleerimine>
- St.Amant, K. (2021). Creating Scripts for Crisis Communication: COVID-19 and Beyond. *Journal of Business and Technical Communication*, 35(1), 126-133.
- Zhao, H. (2020). Explicating the social construtionist perspective on crisis communication and crisis management research: a review of communication and business journals. *Journal of Public Relations Research*, 32, 98-119.

- Tartu linn. (7. detsember 2020. a.). *Kriisideks valmisolek*. Kasutamise kuupäev: 15. mai 2021. a., allikas Tartu linn: <https://tartu.ee/et/kriisideks-valmisolek>
- Tartu Ülikool. (20. märts 2020. a.). *20. märtsil vastab TÜ juhtkond ülikoolipere küsimustele eriolukorraga seotud ümberkorralduste kohta*. Kasutamise kuupäev: 23. märts 2021. a., allikas Tartu Ülikool: <https://www.ut.ee/et/uudised/20-martsil-vastab-tu-juhtkond-ulikoolipere-kusimustele-eriolukorraga-seotud-umberskorralduste>
- Tartu Ülikool. (13. märts 2020. a.). *Avalik dokumendiregister*. Kasutamise kuupäev: 28. aprill 2021. a., allikas Tartu Ülikool: [http://dok.ut.ee/wd/?page=pub\\_view\\_dynobj&pid=82394883&tid=58226&u=20210507142326&desktop=57835&r\\_url=%2Fwd%2F%3Fpage%3Dpub\\_list\\_dynobj%26pid%3D%26tid%3D58226%26u%3D20210507142326](http://dok.ut.ee/wd/?page=pub_view_dynobj&pid=82394883&tid=58226&u=20210507142326&desktop=57835&r_url=%2Fwd%2F%3Fpage%3Dpub_list_dynobj%26pid%3D%26tid%3D58226%26u%3D20210507142326)
- Tartu Ülikool. (21. aprill 2020. a.). *Raatus ühiselamus karantiinis olevatele välisstudengitele tagati ühine perearst*. Kasutamise kuupäev: 23. märts 2021. a., allikas Tartu Ülikool: <https://www.ut.ee/et/uudised/raatus-uhiselamus-karantiinis-olevatele-valistudengitele-tagati-uhine-perearst>
- Tartu Ülikool. (17. aprill 2020. a.). *Rektori pöördumine üliõpilaste poole: käituge vastutustundlikult!* Kasutamise kuupäev: 17. märts 2021. a., allikas Tartu Ülikool: <https://www.ut.ee/et/uudised/rektori-poordumine-uliopilaste-poole-kaituge-vastutustundlikult>
- Tartu Ülikool. (1. september 2020. a.). *Tartu Ülikooli põhikiri*. Allikas: Tartu Ülikool: [https://www.ut.ee/sites/default/files/www\\_ut/kehtib\\_alates\\_01\\_09\\_2020\\_tartu\\_ulikooli\\_pohikiri.pdf](https://www.ut.ee/sites/default/files/www_ut/kehtib_alates_01_09_2020_tartu_ulikooli_pohikiri.pdf)
- Tartu Ülikool. (kuupäev puudub). *Juhtimine*. Kasutamise kuupäev: 3. mai 2021. a., allikas Tartu Ülikool: <https://www.ut.ee/et/ulikoolist/struktuur-ja-inimesed/juhtimine>
- Tartu Ülikool. (kuupäev puudub). *Ülikooli struktuur*. Kasutamise kuupäev: 20. aprill 2021. a., allikas Tartu Ülikool: <https://www.ut.ee/et/ulikoolist/struktuur-ja-inimesed>
- Tartu Ülikooli seaduse ja ülikooliseaduse muutmise seadus. (16. veebruar 2011. a.). Riigi Teataja. Allikas: <https://www.riigiteataja.ee/akt/103032011004>

- Terviseamet. (2018). *Kriisireguleerimine ja valmisolek*. Kasutamise kuupäev: 15. mai 2021. a., allikas Terviseamet: <https://www.terviseamet.ee/et/tervishoid/inimesele/kriisireguleerimine-ja-valmisolek>
- Thielsch, M. T., Röseler, S., Kirsch, J., Lamers, C., & Hertel, G. (2021). Managing Pandemics - Demands, Resources, and Effective Behaviors Within Crisis Management Teams. *Applied Psychology*, 70, 150-187.
- Trumm, E., Urmann, H., Remmik, M., Mägi, M., Tubelt, E., & Espenberg, S. (2020). *Eriolukorra õppetunnid: distantisõppe kogemus Tartu Ülikoolis*. Tartu: Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuuringute keskus RAKE.
- Winch, G. M., & Maytorena, E. (2011). Managing Risk and Uncertainty on Projects: A Cognitive Approach. rmt: P. W. Morris, J. Pinto, & J. Söderlund, *The Oxford Handbook of Project Management*.
- World Health Organization. (24. jaanuar 2021. a.). *Timeline: WHO's COVID-19 response*. Kasutamise kuupäev: 14. mai 2021. a., allikas World Health Organization: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/interactive-timeline#!>

## 5.1 Tartu Ülikooli struktuurijoonis

Joonis 2 Tartu Ülikooli struktuur (allikas: Tartu Ülikool, <https://www.ut.ee/et/ulikoolist/struktuur-ja-inimesed>)



## 5.2 Intervjuu kava

Intervjuu küsimused esitati intervjuueeritavatele meili teel ning nad vastasid samuti kirjalikult.

- a. Kas TÜ-l oli enne koroonakriisi olemas kriisiplaan?
- b. Kas TÜ-l oli enne koroonakriisi kriisimeeskonna valmidus (ehk meeskond teoreetiliselt moodustatud)?
- c. Kuidas moodustati kriisimeeskond COVID-19 pandeemia lahendamiseks TÜ kontekstis? Kes kuulusid kriisimeeskonda?
- d. Millised olid kõige keerulisemad hetked mõeldes tagasi 2020 kevadsemestrile?
- e. Kas ja mil määral toimus suhtlust teiste ülikoolidega Eesti tasandil? Rahvusvahelises võrgustikus?
- f. Mida oleks saanud paremini teha?
- g. Mida on TÜ sellest õppinud ja teisiti rakendanud 2020 sügissemestril?

Mina, Trine Tamm

*(autori nimi)*

(isikukood: 49709220288)

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

KRIISIJUHTIMINE TARTU ÜLIKOOLI NÄITEL 2020. AASTA KEVADSEMESTRI  
COVID-19 PANDEEMIA AJAL (*CRISIS MANAGEMENT CASE STUDY: UNIVERSITY OF  
TARTU DURING COVID-19 PANDEMIC IN 2020 SPRING SEMESTER*),

*(lõputöö pealkiri)*

mille juhendaja on Olga Bogdanova,

*(juhendaja nimi)*

1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
3. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;
4. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 17.05.2021 (*kuupäev*)

---

*(allkirjastatud digitaalselt)*